

小規模企業のための経営力向上

動画 活用教材③

小規模企業のどんぶり勘定からの脱却法

I. この教材の目的と活用方法

平成 26 年 6 月、「小規模企業振興基本法」が制定・施行された。

この法律は、経済産業省が提出する基本法としては、昭和 38 年に制定された「中小企業基本法」（平成 25 年改正）に次いで二つ目となり、大きな方向性が打ち出された、といえる。

超少子高齢化社会が進展する日本において、地域経済を支える小規模企業の持続的発展を支援しないと、地域の疲弊は止められない。そこで、小規模企業を真正面から支援対象として捉えて、国・地方が協力して支援体制を整備して支援策を実施していくこととなった。

特に、地域中小企業支援機関である商工会、商工会議所はその第一線としての役割を期待されている。また、当機構も商工会、商工会議所に対して先進事例や経営支援のノウハウの情報提供等を実施することとされている。

そこで、こうした小規模企業支援策の一環として、小規模企業の経営力向上のための研修動画を制作することとした。動画は、小規模企業に必要なベーシックなテーマで、かつわかりやすい内容、学習しやすい短時間（約 10 分間）で制作している。

商工会、商工会議所の経営指導員の方々は、すでに熟知された内容であるが、小規模企業者の多くはこうした経営の基本知識を知らない、あるいは知ってはいても自社にどう適用してよいかわからない、といった場合が多い。こうした小規模企業者に対する支援ツールの一つとして、本動画も活用していただきたい。

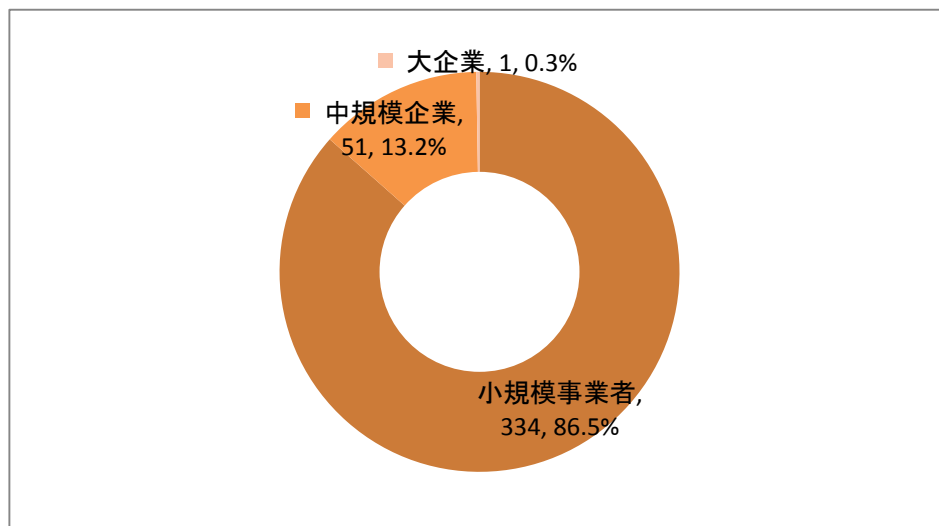
本教材は、動画の内容を解説するとともに、支援するに当たって、また活用するに当たっての留意点等を補足したものである。経営指導員の方が小規模企業者に動画を見せて解説する際の資料として活用いただくとともに、直接小規模企業者に手渡して読んで理解を深めていただくことにも活用できるものである。

ここでは、動画と本教材を活用するに当たって、まず小規模企業者の実態と、小規模企業者を支援する際の基本姿勢について解説する。

①小規模企業の実態

2012年経済センサス活動調査によると、我が国の企業数は387万者であり、そのうち約87%、334万者が小規模企業者である。（図一1）

図一1 規模別企業数（単位：万者）



※小規模企業とは、小売業・卸売業・サービス業では従業員数が5人以下、それ以外の業種（製造業、建設業、運輸業など）では従業員数が20人以下の企業をいう。

我が国の企業の約9割を占める小規模企業者の経営の実態は、以下のような特徴に集約される。

- 地域の経済環境及び経営環境が下りのエスカレーター状態の中で、持続的な発展に向けて、必死にがんばっている。
- 95%以上の小規模企業者は、どんぶり勘定であり、計数管理が苦手である。
- 事業承継においては、子は継ぐ覚悟が、親は継がせる覚悟ができていない。

忙しさなどからなかなか勉強する機会がない、したがって基本的な経営知識が不足しがちであるため、経営数値を押さえる計数管理もおろそかになりがちである。こうしたことから、成行き的な経営となって業績が改善しない。

一方、経営者である親、後継者である子は、教育訓練を受けていないことから概してコミュニケーションが苦手であり、業績の悪化等から継ぐ覚悟、継がせる覚悟ができず、大切な親からの事業承継が進まない。

経営指導員の方は、こうした状況の企業を地域でよく目に耳にしているのではないだろうか。

②小規模企業を支援する際の基本姿勢

①のような小規模企業者の実態に対して、経営指導員の方々はどのように接し、対応していけばよいのだろうか。

その前に、今回成立した小規模企業振興基本法について概観してみる。この法律において、国は5年間の基本計画を作成し、毎年の実施結果、進捗状況を国会へ報告する（小規模企業白書）こととなっている。我が国の超少子・高齢化、人口減少、地域経済の疲弊は着実に進行しており、基本計画に書かれたこの5年間でラストチャンスであると考えていただきたい。この5年間に結果を出さなければ、将来に明るさが見えてこない。

この法律によって、小規模企業者を支援する「主役は経営指導員である」、という考えが明確に示された。「そうだ！経営指導員の〇〇さんに相談してみよう！」と言われるような経営指導員に是非なっていただきたい。

そこで、経営指導員の方々が、小規模企業者に対して接し、対応する際のポイントとして、以下の3点を挙げる。

ポイント1

経営指導員はコミュニケーション能力を向上させ、中でも会員の方々の声を「傾聴」することが重要。経営者は、話を聴いてくれる経営指導員を求めている。

ポイント2

小規模企業者を一対一で、小規模企業者と一緒になって経営改善を進める「伴走型支援」を行う。

ポイント3

経営の理論や専門用語など難しいこと、難しい言葉は使わない。例えば話をいれるなど易しい言葉で接すること。

③動画を活用した経営力向上のための支援の基本的な考え方

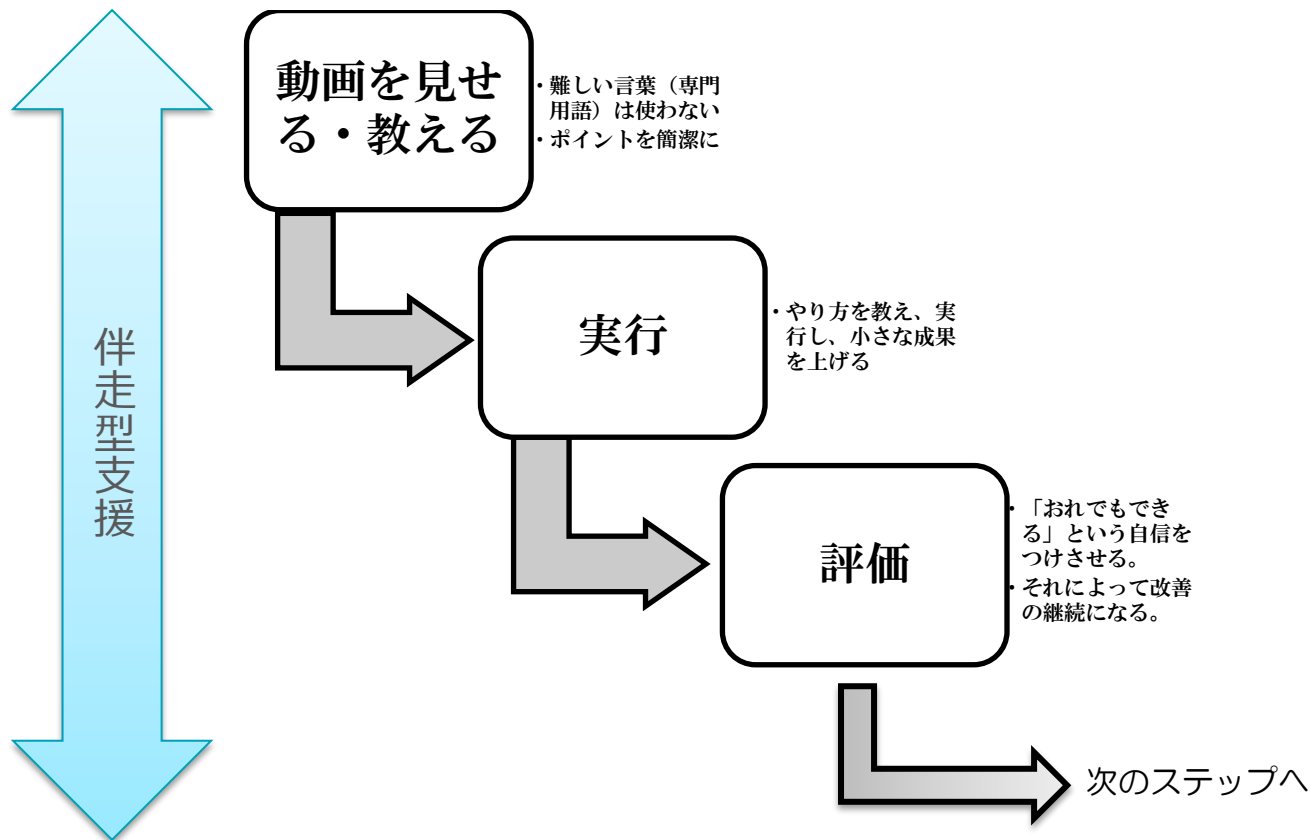
前述のとおり、この動画は、小規模企業に必要なベーシックなテーマで、かつわかりやすい内容、学習しやすい短時間（約 10 分間）で制作している。

理由は、①で見たように、小規模企業者の多くが様々な理由から基本的な経営知識に乏しく、経営上も実行されていないことから、ベーシックな改善をちょっと行くと大きな成果が期待できるからである。

したがって、この動画を小規模企業者に見ていただくことによって、「ちょっとした改善」を実行するきっかけ、動機づけになることが目的である。そして、小さな成果を上げることによって、「これなら俺にもできそうだ」、「これくらいのことならばやってみようか」と思わせ、継続させることによって経営改善につながると考える。

動画を活用した支援のステップは次のようにイメージしている。

図-2 動画を活用した支援の進め方



こうした支援活動を実行できるのは、商工会、商工会議所の経営指導員の方々である。小規模企業振興基本法の制定によって、商工会、商工会議所は地域の小規模企業支援の中核という位置づけになった。

商工会、商工会議所は、職員定数削減等で業務多忙となり、伴走型支援が十分にできない状況にあると思われるが、こうしたツールを活用して状況を打破して支援に当たっていただきたい。

小規模企業者は、顧問弁護士はもちろん、顧問税理士すらいない。経営指導員の方にしか頼れないのが現実である。小規模企業経営者とその家族を守る最後の砦が経営指導員の方々である。

II. 動画内容について

小規模企業のどんぶり勘定からの脱却法

【講師プロフィール】

講師：立石 裕明氏（たていし ひろあき）

株式会社アテナソリューション 代表取締役

1963年5月8日生、元兵庫県商工会青年部連合会長、NPO関西事業再生支援センター会員、日本ホテルレストランコンサルタント協会会員、環境省認定 環境カウンセラー、後継者の軍師認定コンサルタント、中小企業大学校講師、中小機構 地域支援ネットコーディネーター、人材支援アドバイザー。

- 立石氏は、兵庫県淡路島の温泉旅館の3代目として生まれ、事業承継・第二創業を実体験した。
- そして、1995年の阪神淡路大震災で被災し、承継した温泉旅館は甚大な被害を受けた。
- そこから、旅館の事業再生を実施するとともに、兵庫県商工会青年部連合会の会長として、経営革新、新連携事業、地域資源活用事業と自らの企業の経営改革と地域振興に力を注いだ。
- こうした後継者としての実体験に基づいた中小企業支援によってコンサルタントとして活躍するようになる。
- 「小規模企業振興基本法」の制定に際しては、立案の際のブレンとして、成立の立役者の一人として活躍された。

①小規模企業の計数管理の実態は

95%以上の小規模企業は試算表を作っていない。また、決算時に棚を見ないで棚卸をしている。在庫が利益に影響することを知らないのだ。

在庫の改善は、利益増大の効果が最も期待できる方法である。中堅企業のように乾いたタオルを絞るのではなく、小規模企業は濡れたバスタオル状態である。

このように小規模企業は、概してどんぶり勘定であるので、不良在庫、過剰仕入を減らし、いきやすい状態である。5%仕入額を減らせれば消費税増税問題は解消できてしまう。

②今日からできる簡単な計数管理の手法

➤ 売上高と粗利益額のランキング表を作成する。(図—3)

売上高は多いが、粗利益額は少ない取引先（商品等）、売上高は少ないが、粗利益額が多い取引先（商品等）がわかる。売上高と粗利益額ともに多い取引先（商品等）を重点管理するのは当然として、次には売上高は少なくとも粗利益額が多い取引先（商品等）を伸ばしていこうという戦略が立てられるようになる。利益額が多い取引先（商品等）が自分の会社の飯のタネなのである。

図—3 売上高と粗利益額のランキング表

順位	売上高	利益額
1		
2		
3		
4		
5		

【留意点】

- 分け方は、事業所独自でかまわない。
- この図は頭で考えるのではなく、伝票を見ながら作ることで理解が深まる。
- 分け方を考えることも重要である。
- 分け方を工夫することで理解が深まった事例も多い。

(例) 商品別、商品群別、店舗別、工事別、取引先別等々

この表の売上高と粗利益額のランキングの関係をしっかりと頭に入れて、仕入時に精査する。後継者にこうした簡単な分析ととれに基づいた活動を行ってもらおう。

➤ **棚卸を行って、不良在庫、過剰仕入を改善する**

在庫が風景になってしまっている。中には在庫という感覚すらなくしている経営者も多い。

過剰仕入は不良在庫につながる。不良在庫は、まったく売上とならないので利益の減少、資金繰りの悪化につながっていく。不良在庫は廃棄するしかないが、廃棄した分の仕入額を利益でカバーすることは非常に大変である。（例 仕入額 100 の商品を廃棄。これを、売価 100、粗利益率 20%の商品で補うとすると、粗利益額 20×5 個。すなわち 5 個余計に売らないとカバーできない。）

実地棚卸を毎月行って、不良在庫をなくす。不良在庫が発生しないように仕入額を削減していくことが重要。また、在庫削減の極意は、棚を少なくすること。置く場所がなければ在庫は減っていくものだ。

実地棚卸は初めはざっくりでもよいので、図—4 のような棚卸表を作成して実施してほしい。

図—4 棚卸表の例

棚卸表						
棚卸実施日：		平成	年	月	日	
					合計金額	¥42,000
商品コード	品名	数量	単価	金額	備考	
1000	商品 1	30	100	3,000		
2000	商品 2	60	200	12,000		
3000	商品 3	90	300	27,000		

③家計との分離

小規模企業においては、ついつい商品を自家消費してしまったり、売上金を自家消費してしまったり、といった経営と家計とが一緒になってしまっていることがある。これでは、経営（商売）という意識がいい加減になってしまう。

まずは経営（商売）と家計とは分離する、という意識をもってもらうことが重要。分離することが自らのお金を増やすことに直結する。

④目標設定は自分の年収目標から設定しよう

経営計画は、目標利益を立ててから、それを実現するために必要な売上高、仕入額、経費と設定していくが、小規模企業者に対してはもう少し工夫した、わかりやすい、しかもモチベーションが上がる方法で計数管理に取り組んでもらった方が良い。

基本形はゴール（目標利益）を決めてから逆算することであるが、ゴールは「自分の年収を5年後に1,000万円にする」といった自分の年収目標から設定することでモチベーションが上がる。特に若手後継者にとっては、この方がわかりやすく、モチベーションを高める効果大きい。

自分の年収目標 → 年収目標から逆算 → 直近1年間の目標利益設定 → 毎月、売上の重点管理を行い、棚卸を行って在庫削減・仕入額削減を行い、試算表を作成して管理、この繰り返ししかない。単なる売り上げ拡大ではなく、どんぶり勘定からの脱却を図り、利益を増大させることが重要なのである。

図-5 年収目標から逆算して年度目標を設定

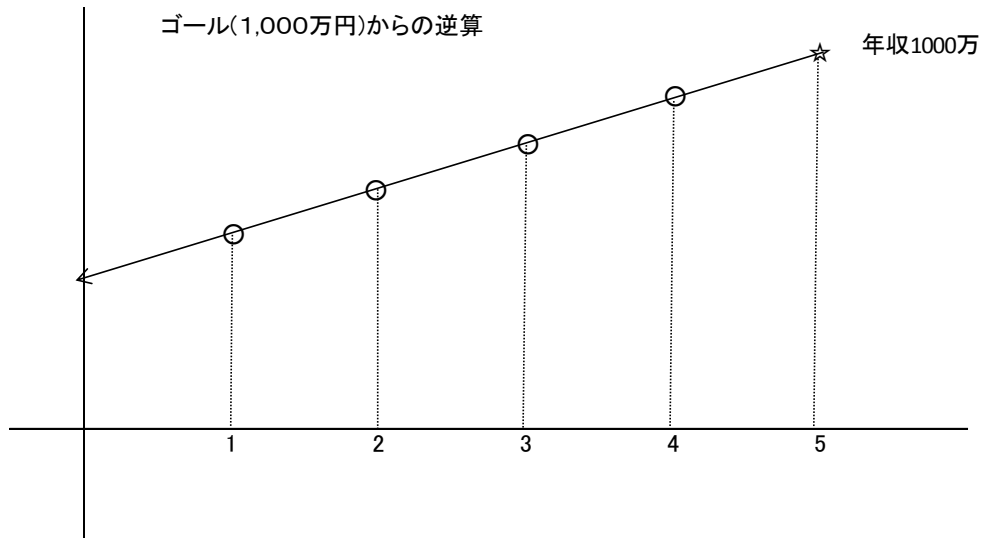


図-6 どんぶり勘定から脱却するステップ

